

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO – DEPLAE -  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

JULIANNA LAUDICELLI DE OLIVEIRA CRUZ

GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CURITIBA:  
A DEMOCRACIA AMARRADA NAS TEIAS DA BUROCRACIA

CURITIBA  
2003

JULIANNA LAUDICELLI DE OLIVEIRA CRUZ

GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CURITIBA:  
A DEMOCRACIA AMARRADA NAS TEIAS DA BUROCRACIA

Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Organização do Trabalho  
Pedagógico, Setor de Educação, DEPLAE, da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Profº Ângelo Ricardo de Souza

CURITIBA  
2003.

i  
RESUMO

O presente trabalho visa uma compreensão maior da questão da gestão democrática da educação, em específico da maneira como a escola pública da rede municipal de ensino de Curitiba, Paraná, tem se organizado para efetivar a gestão democrática, e como a Secretaria Municipal de Educação tem auxiliado as escolas na sua implementação, atendendo as diretrizes da legislação educacional vigente e os dispositivos da Constituição Federal, relativos ao princípio da gestão democrática da escola pública.

ii  
SUMÁRIO

RESUMO.....ii

INTRODUÇÃO.....01

**CAPÍTULO I – AS BASES LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....04**

**CAPÍTULO II – GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: ALGUMAS  
REFLEXÕES.....09**

**CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS DADOS.....23**

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....27

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....29

ANEXO.....30

## INTRODUÇÃO

A busca pela democratização do país, através de importantes movimentos sociais, conseguiu, pela primeira vez, que fosse incluído na Constituição Brasileira de 1988, como princípio educacional, a gestão democrática no ensino através da organização e gestão dos sistemas nacional, estaduais e municipais de ensino, sinalizando a ação de poder público na liderança da formulação e avaliação das políticas educacionais. Essa democratização possibilitou uma maior participação da sociedade na vida pública do país.

Na área da educação os anseios democráticos foram expressos, por exemplo, no Plano Nacional de Educação, no qual foram traçados objetivos, diretrizes e metas para a educação nacional para um período de dez anos, por educadores e segmentos da sociedade civil organizada.

No que se refere à gestão democrática da educação, o PNE sugere que no seu processo de construção, devem ser considerados alguns indicadores, tais como: a autonomia, a representatividade social e a formação da cidadania. Nesse sentido, a gestão democrática da educação não constitui um fim em si mesma, mas um objetivo estratégico no processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades sócio-econômicas, contribuindo, desta forma, para que as instituições educacionais – escolas e universidades – articuladas com outras organizações da comunidade possam participar da construção de uma sociedade fundada na justiça social, na igualdade e na democracia.

A gestão democrática é, segundo o PNE, um processo que implica valores e a construção de conceitos vinculados à dinâmica social. Nesta perspectiva, alguns mecanismos são importantes para a materialização de uma gestão educacional: os Conselhos – Conselho Nacional de Educação, Conselho Estadual de Educação, Conselho Municipal de Educação, Conselhos Escolares e Conselhos Universitários – que devem ser participativos e

representativos dos segmentos sociais, ter caráter normativo, deliberativo e constituídos com maior participação da sociedade civil. Além destes, outros mecanismos são: o Fórum Nacional de Educação, o protejo político pedagógico das instituições educacionais e eleição direta para dirigentes das mesmas.

Para CAMARGO E ADRIÃO (2003, p28), a consolidação legal das instâncias e dos conteúdos democráticos, “ainda que represente um avanço a simples presença no texto legal de quaisquer medidas democratizadoras não implica a sua imediata execução”, uma vez que, continuam os autores, “todo e qualquer processo legislativo apresenta-se, em essência, como espaço de disputas entre diferentes interesses, muitas vezes antagônicos, e que a lei, como resultado daquele processo, expressa a síntese dos conflitos existentes”.

Segundo os autores acima, o princípio da gestão democrática no texto constitucional carece de definições mais precisas, cujo significado e os mecanismos para implementação de tal princípio só foram definidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 e nas demais expressões legais incumbidas da regulamentação constitucional.

O trabalho que ora apresentamos pretende uma compreensão maior da questão da gestão democrática da educação, em específico da maneira como a escola pública da rede municipal de ensino de Curitiba, Paraná, tem se organizado para efetivar a gestão democrática e como a Secretaria Municipal de Educação tem auxiliado as escolas na sua implementação, atendendo as diretrizes da legislação educacional vigente e os dispositivos da Constituição Federal, relativos ao princípio da gestão democrática da escola pública.

Previamente e no decorrer deste trabalho, levantou-se as seguintes hipóteses:

1. A gestão democrática não se efetiva na escola pública municipal, em função da forte burocratização dos serviços educacionais e das normas rígidas estabelecidas pelo sistema de ensino.

2. A gestão escolar está centrada na figura do diretor, havendo pouca participação da comunidade escolar nos processos administrativos, organizacionais e decisórios da escola.
3. As tarefas da escola pública aumentaram consideravelmente, sem que o sistema tenha dado a devida estrutura para seu funcionamento e organização com qualidade.

Realizou-se a pesquisa de campo, através de questionário, com todas as escolas de Educação Infantil e Ensino Fundamental da Rede Municipal de Ensino de Curitiba, nos meses de setembro e outubro de 2002. Das 159 escolas existentes, 141 participaram da investigação, respondendo ao questionário com 25 questões de múltipla escolha.

O primeiro capítulo trata dos aspectos legais da gestão democrática da escola pública, citados na Constituição e na legislação educacional vigente, com algumas análises de autores sobre esse princípio legal.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura sobre a gestão escolar no contexto atual, apontando alguns aspectos da sua constituição histórica, visando uma compreensão maior desta questão, principalmente da forma como a escola pública tem se organizado e implementado a gestão democrática, em atendimento ao princípio Constitucional.

O terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada através do questionário e a sua análise. E por último, as considerações finais, o referencial bibliográfico utilizado e anexo do questionário elaborado para a realização da pesquisa.

## **CAPÍTULO I**

### **AS BASES LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Na CONSTITUIÇÃO FEDERAL de 1988, em seu artigo 205, está exposto que a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Nessa perspectiva, alguns princípios são fundamentais. Conforme estabelecido no artigo 206, estes princípios são:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII – garantia de padrão de qualidade.

Na LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL nº 9394/96, promulgada em 20 de dezembro de 1996, a gestão democrática é apresentada como princípio fundamental (Artigo 3º, inciso VIII). No parágrafo 2º do artigo 8º estabelece que os sistemas de ensino têm liberdade de organização, mas com flexibilidade, como um de seus eixos, para



assegurarem às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa. No entanto, criticam COLOMBO E MICHELETI (s/d),

A Lei é econômica ao falar da participação das comunidades escolar (professores, pais, alunos etc.) e local (pessoas da comunidade onde está a escola) no dia a dia da instituição de ensino. Diz apenas que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática de ensino público na educação básica (art.14, caput), com base nos seguintes princípios: 'participação dos profissionais da educação' (professores, orientadores, diretores etc) 'na elaboração do projeto pedagógico da escola'; 'participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes' (art. 14, I e II).

Nesse sentido, cabe às secretarias de educação estabelecerem orientações educacionais, mas são os educadores e a comunidade que devem organizar e definir as práticas pedagógicas, de acordo com sua realidade social, econômica e cultural.

A LDB, elaborada em consonância com os princípios da Constituição, trouxe importantes mudanças para o Sistema Educacional do Brasil, tanto em relação à gestão e à organização da escola, quanto à ação educativa, ao consagrar como princípios: a liberdade, a autonomia, a flexibilidade e a democracia. No entanto, dizem COLOMBO E MICHELETI (s/d, p.17), apesar da LDB ter absorvido alguns avanços de todo o processo histórico e legislativo na área educacional, "ela peca sobretudo no caráter centralizador que imprime à educação brasileira. A Lei, ao contrário do projeto aprovado na Câmara, não prevê a existência do Fórum Nacional de Educação que funcionaria como uma abertura para a sociedade contribuir para a condução da política nacional de educação."

Além disso, o Conselho Nacional de Educação (CNE) teve seu papel diminuído, demonstrando desta forma, o caráter conservador da LDB, preferindo concentrar poderes nas mãos do Ministério da Educação, atribuindo ao CNE um caráter consultivo ao invés de deliberativo, com autonomia em relação ao governo, funcionando como catalisador da sociedade e seus anseios na área educacional.

A legislação educacional vigente normatizada pelo Conselho Estadual de Educação também apresenta esta questão em vários documentos que regem o sistema estadual de ensino do Paraná, em conformidade com a LDB e aos dispositivos Constitucionais.

Na DELIBERAÇÃO 004/99 - CEE, que trata das “normas para criação, autorização para funcionamento, reconhecimento, renovação de reconhecimento, verificação, cessação de atividades escolares de estabelecimentos de ensino fundamental e médio, e experiência pedagógica do Sistema Estadual de Ensino do Paraná”, em seu artigo 58, delega competência ao Poder Público Estadual de garantir e avaliar a qualidade do ensino ofertado pelos estabelecimentos integrados ao Sistema Estadual de Ensino, em conformidade com o princípio da “gestão democrática do ensino, de acordo com as peculiaridades da mantenedora”.

A DELIBERAÇÃO 014/99 - CEE, com a Indicação 04/99, estabelece indicadores para elaboração da proposta pedagógica dos estabelecimentos de ensino da Educação Básica em suas diferentes modalidades, diz, em seu artigo 2º, que a escola deve envolver todos os segmentos da comunidade escolar na elaboração da sua proposta pedagógica, seguindo os princípios da gestão democrática.

O CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, em sua DELIBERAÇÃO 016/99 trata do Regimento Escolar. Em seu artigo sexto estabelece a “gestão escolar da escola pública, como decorrência do princípio constitucional da democracia e colegialidade, terá como órgão máximo de direção um colegiado”.

A Lei nº 9717/99, que altera dispositivos da Lei nº 8280/93 – que dispõe sobre a escolha, mediante eleição direta de Diretores e Vice-Diretores das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino e dá outras providências -, expõe no seu artigo 3º, parágrafo 2º, uma proposta de trabalho do candidato abordando seus projetos de gestão financeira, pedagógica, administrativa e de articulação com o colegiado e comunidade.

Segundo CAMARGO E ADRIÃO (2003, p.30),

o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público se, de um lado indicou a incorporação de experiências já existentes de democratização da gestão da educação básica [...] de outro, a presença do princípio favoreceu a generalização [...] de políticas voltadas para o aumento da participação de educadores e usuários na gestão escolar. Ressalta-se que tais medidas, por sua vez,

tendem a limitar-se à esfera das unidades escolares e a expressarem-se principalmente por meio da presença de colegiados ou conselhos gestores.

De acordo com os autores acima, a formação de Conselhos Escolares nas diferentes redes de ensino, era vista como “um dos meios para a democratização das relações de poder no interior da escola, marcadamente hierarquizada e centralizada na figura do diretor ou de seus superiores: Chefe do Departamento de Educação, Secretário de Educação, do Prefeito etc.”

A perspectiva da gestão democrática da educação, para CAMARGO E ADRIÃO (2003, p.30),

apresentava-se, ainda, como alternativa às concepções e práticas calcadas numa pseudoneutralidade na tomada de decisões e numa legitimidade meritocrática para a gestão das unidades escolares, no caso dos processos seletivos via concurso público. Há que se lembrar também que a reivindicação pela democratização da escola adquiria, em alguns casos, um caráter de combate às práticas clientelistas de escolhas dos dirigentes escolares.

Segundo BASTOS (2002, p.8), referindo-se ao princípio constitucional da gestão democrática,

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação.

No entanto, defende BASTOS, democratizar a escola não pode ser entendido como democratizar o setor administrativo da escola. Democratizar a escola é democratizar o processo pedagógico da escola, que passa fundamentalmente pela democratização da sala de aula. A democracia deve atribuir o poder de tomada de decisão a um número bastante elevado de pessoas, tendo como regra fundamental a regra da maioria, visando sempre o bem comum.

Segundo CAMARGO E ADRIÃO, (2003, p.30) atualmente persistem diferentes concepções a respeito da gestão escolar: algumas com visões conservadoras, centradas na legitimidade burocrática dos concursos e/ou na personificação de lideranças; outras, que se

pretendem modernizadoras e eficazes, apóiam-se na competitividade. No entanto, “uma visão ‘técnica’, ‘clientelista’ ou ‘competitiva’ da gestão escolar ignora ou secundariza os aspectos essencialmente políticos inerentes a qualquer processo coletivo de decisão democrática.”

A seguir serão apresentadas algumas destas visões.

## CAPÍTULO II

### GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: ALGUMAS REFLEXÕES

Gestão é uma expressão que vem ganhando força no contexto educacional acompanhando mudanças de paradigma nesta área. O termo gestão, em geral, é caracterizado pelo reconhecimento da importância da participação consciente das pessoas nas decisões sobre seu trabalho. O conceito de gestão educacional ou gestão escolar está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, ao compartilhamento de responsabilidades. Mas o termo gestão tem sido utilizado também equivocadamente, como se fosse simplesmente uma substituição ao termo de administração.

De acordo com FORTUNA (2002, p.109), a administração,

no seu sentido geral, é uma atividade produzida pelo homem, capaz de orientar ações com vistas a fins pré-estabelecidos. Como uma forma particular de trabalho, se ocupa com a organização do esforço coletivo, isto é, com a organização do trabalho na sociedade. Por ser uma ação social e política, gera práticas contraditórias, uma vez que tanto serve para organizar o trabalho de forma autoritária, quanto para fazê-lo de maneira democrática e participativa.

Para BRUNO (1997, p.30) ), até os anos 40 a administração era entendida enquanto sistema fechado, onde havia ênfase à hierarquia, à imposição de regras e disciplinas rígidas. As décadas de 50 e 60 foram marcadas pelo processo de internacionalização da economia, marcando a ascensão dos gestores e o declínio da burguesia, onde as estruturas de poder passaram a se transformar, encaminhando-se para formas pluricentradas. Neste período, a prática da gestão torna-se mais complexa, tendo os gestores que administrar não só o conflito entre as classes, “mas também as disputas intraclasses capitalistas, que surgem da diversificação das formas de propriedade, do aparecimento de novos pólos de poder político e do avanço decisivo dos gestores tecnocratas no controle do capital e do processo econômico global.”

A partir dos anos 70 as organizações são tidas como sistemas abertos, que estão em contínua relação com o meio ambiente. Neste sentido, diz BRUNO (1997, p.30), “agora,

administrar é, sobretudo, administrar as inter-relações estabelecidas entre as organizações, sendo fundamental conhecer os condicionamentos recíprocos dessas inter-relações.”

Considerando-se o ambiente externo instável, é necessário uma administração moderna, que vise possibilidades de adaptação de uma organização num novo contexto. Conforme a autora acima, “na teoria sistêmica, a organização é vista em contínua mudança, na medida em que só sobrevive e se desenvolve quem se adapta a um ambiente em constante mutação” e aos processos de integração, conflito e consenso. Para tanto, impõem-se noções sobre sistemas de papéis, normas e valores, cultura e clima organizacional.

Segundo BRUNO (1997, p.32), as noções de cultura e clima organizacional surgiram nos Estados Unidos na década de 60, sendo que a cultura organizacional significa “um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interação e de relacionamento característicos de determinada organização” ; e o clima organizacional constitui

o ambiente psicológico de uma dada organização, envolvendo diferentes aspectos que se sobrepõem em graus diversos, como o tipo de organização, os tipos de técnicas empregadas, as políticas de recursos humanos, as metas formais, os regulamentos internos, além de atitudes, sistemas de valores e formas de comportamento social que são encorajados no interior das organizações. (in OLIVEIRA, 1997, p.33)

Tanto uma quanto a outra noção visam a obtenção do consenso a partir da fusão de aspectos da prática dos trabalhadores com a prática capitalista. E nesse modelo, desaparece o poder de decisão pessoal diante do poder de uma estrutura abstrata de regras de funcionamento, do poder do conjunto de gestores. A aparência assumida por esse novo sistema, diz Bruno, é da participação e da autonomia, embora seja uma participação controlada e de uma autonomia meramente operacional, no sentido de garantir o atendimento às condições locais sem ameaçar a estabilidade de toda a rede.

A partir da introdução das formas sistêmicas de organização do trabalho, das novas técnicas de produção (microeletrônica, informática), busca-se explorar, cada vez mais, a capacidade de pensar do trabalhador. Para tanto, afirma BRUNO, a escola tem um papel

fundamental, por ser um elemento de coesão social. Daí que os sistemas educacionais em todo o mundo entraram em crise e começaram a ser reestruturados.

De acordo com a autora,

Faz-se necessária a descentralização administrativa, inclusive dos recursos financeiros, o que confere maior autonomia às unidades escolares, permitindo a elas maior capacidade de adaptação às condições locais, sem riscos de alterações substantivas ou perturbações indesejadas em todo o sistema. Ao mesmo tempo, é necessário uma participação maior dos sujeitos envolvidos no processo educacional no interior da escola, na exata medida em que suas responsabilidades aumentam com a descentralização operacional. (in OLIVEIRA, 1997, p.40)

Nessa perspectiva, ao Ministério da Educação e Secretarias competem o estabelecimento dos limites em que as escolas devem operar e a promoção das adaptações necessárias para o bom funcionamento do sistema educacional.

Internamente, as escolas devem promover formas consensuais de tomada de decisões, visando a prevenção de conflitos e resistências.

De acordo com BRUNO, o Brasil segue as recomendações do Banco Mundial que propõe que os investimentos em educação privilegiem sobretudo os meios físicos e os equipamentos, em detrimento do professor. Além disso,

O que está sendo pensado e implementado na rede pública são adequações às tendências gerais do capitalismo contemporâneo, com especial ênfase na reorganização das funções administrativas e de gestão da escola, assim como do processo de trabalho dos educadores envolvidos com a formação das futuras gerações da classe trabalhadora, tendo em vista a redução de custos e de tempo. Trata-se de garantir o que nas empresas denomina-se qualidade total” (in OLIVEIRA, 1997, p41)

Sobre esta mesma questão, OLIVEIRA (1997, p.91) afirma que:

Na gestão da educação pública, os modelos fundamentados na flexibilidade administrativa podem ser percebidos na desregulamentação de serviços e na descentralização dos recursos, posicionando a escola como núcleo do sistema. São modelos alicerçados na busca de melhoria da qualidade na educação, entendida como um objetivo mensurável e quantificável em termos estatísticos, que poderá ser alcançado a partir de inovações incrementais na organização e gestão do trabalho na escola.

Segundo FORTUNA (2002), a partir de 1978, as pressões dos professores organizados, da sociedade civil e a contestação dos alunos exigiram novos rumos às práticas administrativas da educação, das posturas dos administradores no sentido de abandonarem o autoritarismo burocrático em benefício da representação democrática.

A partir dessas lutas, houve eleições diretas para diretores escolares em alguns estados e municípios, com o compromisso e representatividade do eleito com o nível de ensino que administra.

Do ponto de vista do discurso, afirma a autora,

Geralmente os diretores eleitos pretendiam qualificar os fins de sua administração no sentido de uma gestão democrática, o que deveria significar a democratização das relações de poder no interior da área administrada e a ampliação dos espaços participativos de decisão que, saindo de um único centro de poder, culminassem com o exercício de uma administração colegiada. Administração esta que exigiria o envolvimento de todos nos processos de tomada de decisões. (in BASTOS, 2002, p.109)

Porém, afirma OLIVEIRA (1997, p.95), determinados métodos de gestão,

considerados mais democráticos, porque são mais participativos, que contemplam a desconcentração de certas decisões, a descentralização dos serviços, a participação da sociedade na condução dos processos, vem sendo sistematicamente incorporados às reformas administrativas no setor educacional, sem, no entanto, incorporar efetivamente os segmentos sociais e suas representações.

E continua a autora:

A marca da flexibilidade destes novos modelos de gestão, se por um lado incorpora antigas conquistas dos movimentos organizados e das resistências dos trabalhadores às formas capitalistas de organização e gestão do trabalho, por outro, o fazem atribuindo-lhes novos significados, o que faz com que tenham na aparência conteúdos mais consensuais, mas sua prática efetiva conservem pressupostos autoritários. (in OLIVEIRA, 1997, p.96)

É o que demonstra a visão de Maranhão e da Secretaria de Estado da Educação do Paraná sobre as práticas de gestão, que veremos a seguir.

Para MARANHÃO (2000, p.11), as necessidades impostas por um novo modelo de sociedade contemporânea, têm determinado mudanças significativas nas abordagens e práticas de gestão, uma vez que o modelo de gestão escolar existente vem registrando resultados educacionais de baixa qualidade, com altos índices de repetência, depredação do patrimônio escolar e as diferenças de conservação e gestão entre escolas da mesma localidade e em iguais condições. Assim, diz o autor, “as demandas por melhores resultados educativos, cada vez mais compatíveis com o exercício de uma cidadania plena, constituem questão crucial para os sistemas educacionais e questão central para as escolas, reconhecidas como o pólo focal das políticas educativas.”



Nesse sentido, a gestão escolar é vista pelo autor como instrumento capaz de alcançar qualidade e equidade dos sistemas e assegurar eficácia nos resultados da escola. Para tanto, as exigências para os gestores das redes de ensino têm aumentado, especialmente no tocante à sua profissionalização e ao seu perfil, devendo ter:

Capacidade de diálogo, que alie uma sólida base conceitual e prática sobre a gestão da educação, trabalhe com os diferentes, medie avanços e conflitos, facilite a interação entre os segmentos da comunidade escolar e as representações sociais, e, sobretudo, tome decisões que visem à melhoria e elevação do padrão dos resultados da aprendizagem dos alunos. Isso significa construir um novo paradigma que elimine a falsa dicotomia entre a gestão democrática/colegiada da escola pública e o estabelecimento de critérios de competência profissional para o exercício do cargo de diretor. Nessa nova forma de atuação o que se busca é um profissional que tenha consciência crítica do trabalho que desenvolve na escola, realize um planejamento e uma ação participativa e coletiva em que a avaliação dos resultados envolva todos os responsáveis pelo processo de ensino. Essa nova forma de gerir possibilitará uma permanente reflexão sobre as metas da escola, enquanto instituição de ensino, comprometida com os resultados da aprendizagem. (in GESTÃO EM REDE, 2000, p.12)

Nesta mesma linha de raciocínio, e como exemplo de concepção de um modelo de gestão descrita pelos autores acima, a Secretaria de Estado da Educação do Paraná, enquanto Sistema Estadual de Ensino, elaborou um Guia de Gestão Escolar: informações e orientações práticas para o dia-a-dia da escola pública, remetendo-se à concepção de gestão do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, instituído em 1998, pelo CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação.

Segundo a SEED (2002, p.9), gerir significa planejar, organizar e controlar (no sentido de acompanhar e avaliar) as ações em uma organização, de forma a garantir os melhores resultados. Nesse sentido, “o papel de um gestor é fazer com que sua organização produza os resultados esperados através do melhor uso possível dos recursos existentes e do desenvolvimento de soluções criativas e eficazes para superação de desafios, novos ou antigos.”

Para que o gestor escolar possa desempenhar adequadamente o seu papel, deve compreender as múltiplas dimensões que o compõem e procurar desenvolver de maneira paralela e harmoniosa, as diferentes competências necessárias: visão sistêmica, foco nos

resultados, planejamento, análise e acompanhamento de resultados, liderança, articulação e organização de processos de trabalho.

De acordo com o documento,

Como funcionário de uma organização formal, o gestor escolar é parte de um sistema estruturado, hierárquico, com leis e regras definidas, ao qual ele deve prestar contas do uso dos recursos, das ações desenvolvidas e dos resultados alcançados. Mas o gestor escolar é também parte de uma estrutura não formal, comunitária, formada por anéis comunitários concêntricos que têm na escola seu núcleo e que se expande gradativamente. Nessa arquitetura comunitária, o papel a ser desempenhado é outro, mais flexível, mais inovador.

O gestor escolar que não compreende essa dupla natureza de seu trabalho corre o risco de tornar-se um funcionário exemplar, mas burocrático ou um líder carismático, mas indisciplinado. Nenhum destes dois resultados coloca o gestor à altura dos desafios e oportunidades que se configuram para os profissionais da educação do século XXI. (SEED, 2002, p.10)

A SEED, no documento acima citado, apresenta as cinco dimensões da gestão escolar conforme definidas pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar: Gestão por Resultados, Gestão Pedagógica, Gestão Participativa e Estratégica, Gestão de Pessoas e Gestão de Serviços de Apoio, Recursos Físicos e Financeiros.

A Gestão por Resultados “significa ter clareza com relação aos resultados que se quer alcançar e a partir daí planejar e mobilizar esforços e recursos, realizando a auto-avaliação sistemática e as correções de rumo necessários, na busca incessante da excelência.”

A Gestão Pedagógica é concebida como “uma ação coletiva e integral com um propósito claro: EDUCAR O ALUNO.”

A Gestão Participativa ou Compartilhada e, segundo o documento,

a gestão na qual os funcionários e mesmo os usuários de uma organização participam do processo decisório, partilhando responsabilidades e méritos. Pode ser empregada com o mesmo sentido de gestão democrática, termo que expressa igualmente uma condição de participação e distribuição equitativa de poder, de responsabilidades e de benefícios. (SEED, 2002, p.48)

No contexto escolar, gestão participativa, compartilhada ou democrática, é uma estratégia para envolver a comunidade nos processos de: estabelecimento dos objetivos da escola; diagnóstico e solução de problemas, tomada de decisões sobre investimentos a serem realizados; estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho.

Segundo a SEED (2002, p.49), os “gestores que buscam a gestão democrática precisam mais do que nunca exercer seu papel de liderança na organização do processo participativo”, mantendo o foco no que é relevante em torno de problemas concretos; criando um ambiente adequado (acolhedor) nas reuniões; ouvindo e ensinando a ouvir; descobrindo o que une as pessoas, o que elas têm de comum, expectativas; enfatizando as forças e qualidades, algo que energize as pessoas; promovendo a ação, com menos teorização e mais prática; reconhecendo as contribuições de cada um para a melhoria dos resultados buscados pelo grupo; comemorando, celebrando o sucesso de todos e de cada um; não forçando a participação do grupo.

No que se refere ao papel do Conselho Escolar, a SEED o caracteriza como o “órgão máximo de direção da escola pública”, instituído em função do princípio constitucional da democracia e colegialidade, cuja principal atribuição é o estabelecimento da Proposta Pedagógica da escola. No entanto, a definição proposta no documento se contrapõe à anteriormente apresentada sobre a gestão participativa. Para a Secretaria de Educação,

É muito importante que o papel do Conselho Escolar seja bem compreendido, de forma a se evitar sobreposições e mesmo conflitos com a direção da escola. A atuação do Conselho deve contribuir com o trabalho do gestor escolar, legitimando suas decisões, colaborando na execução de algumas ações e monitorando os resultados alcançados. Um comportamento de oposição ao gestor só é justificável quando fatos concretos mostram que o mesmo tem atitudes e desempenho incompatíveis com os requisitos do cargo. (SEED, 2002, p.53)

Outra dimensão da gestão apresentada no Guia de Gestão Escolar da SEED (2002, p.61), é a Gestão de Pessoas, que significa a “aplicação das técnicas e instrumentos de gestão com objetivo de alcançar os resultados a partir das pessoas – e para as pessoas”, no sentido da visão sistêmica de liderança e administração de pessoas definida pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar.

A escola, segundo a SEED, é concebida também como um sistema que só atinge seu propósito se houver uma liderança capaz de inspirar as pessoas na busca de resultados cada vez melhores.

A quinta e última dimensão da gestão apresentada, é a Gestão de Serviços de Apoio, Recursos Físicos e Financeiros que tem por objetivos:

1. Proporcionar um ambiente físico que contribua para a educação e a formação dos alunos: limpeza, organização, funcionalidade, beleza.
2. Garantir o funcionamento eficaz e harmônico dos diversos processos de apoio: documentação, contabilidade, compras, serviços gerais, etc..
3. Fazer o melhor uso possível dos recursos financeiros administrados pela escola. (SEED. 2002, p.79)

Quanto aos aspectos legais, o documento defende que o gestor competente é aquele que conhece as leis e as regras, concilia a obtenção de seus objetivos dentro de um marco legal e normativo, sem cometer irregularidades, compreendendo das leis o seu essencial e utilizando essa compreensão para tornar ainda melhor a qualidade de sua obra.

De acordo com as análises de OLIVEIRA (1997), propostas como as descritas acima – de Maranhão e da SEED, Pr -, invocam a participação da sociedade tanto na manutenção quanto na gestão dos sistemas de ensino, especialmente dos empresários reconhecidamente como segmento social organizado para auxiliarem no financiamento da educação através de contratos de parcerias, ou mesmo como referenciais de modelos eficazes de gestão supondo-se que os recursos para a educação são suficientes e que o problema está na gestão e distribuição racional dos mesmos. Daí a preocupação de atribuir aos municípios e às escolas relativa autonomia para que possam captar mais recursos.

A autora levanta a hipótese de que o modelo de organização e gestão do sistema de ensino converge com a lógica de planificação do capital oligopolizado e transnacionalizado, onde a flexibilidade dos processos de trabalho deve acompanhar a dinâmica de um mercado cada vez mais exigente e fragmentado. As novas orientações administrativas para as escolas sugerem que estas devem se adequar à realidade circundante.

Para FORTUNA (2002) a prática administrativa, em especial a administração escolar no Brasil, apresenta-se conformada com a situação, fundamentando-se na imposição e na coação legal e burocrática.

Segundo PARO (2000, p.18) a administração é “uma atividade exclusivamente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos”, que se ocupa do esforço humano despendido coletivamente. Segundo o autor, “a administração como é entendida e realizada hoje é produto de longa evolução histórica e traz a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade”. Por isso, a administração não pode mais ser considerada somente como “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” pois a atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas. Assim, diz PARO (2000, p.13) a administração escolar, “está organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes”.

Para o autor, na escola, são aplicados os mesmos princípios administrativos adotados na empresa capitalista, isto porque, a sociedade capitalista é aceita como o tipo mais avançado da sociedade, e os problemas na sociedade são tidos como resultante da inadequada utilização dos recursos disponíveis, a incompetência das pessoas e grupos diretamente envolvidos, ou seja, um problema de administração, desvinculado do todo social. Assim é também visto o problema da educação escolar.

A empresa capitalista é precisamente o local por excelência em que se concretizam as relações de exploração do trabalho pelo capital e que, aí, a administração tem o papel político de mediadora dessa exploração.

O que se verifica no dia-a-dia das escolas, diz Paro, é a hipertrofia dos meios representada pelo número excessivo de normas e regulamentos com atributos meramente burocratizantes, desvinculado da realidade e inadequados à solução de problemas, o que só faz agrava-los, emperrando o funcionamento da instituição escolar e a sua eficiência, bem como a progressiva desqualificação profissional do professor e do trabalhador da educação em geral.

O Estado, como porta-voz dos interesses dessa classe, passou a dar cada vez menor importância à educação pública, endereçando para aí recursos progressivamente mais suficientes e descurando cada vez mais das condições em que se realizava o ensino dessa. Tudo isso gerou a multiplicação de classes superlotadas, recursos didáticos precários e insuficientes, precaríssima qualificação profissional e baixíssima remuneração do professor e do pessoal da escola em geral. A consequência inevitável foi a baixa qualidade do ensino. O diretor Escolar, nessa perspectiva, assume posição contraditória, já que tem que exercer 2 funções de funções:

- 1. como educador ele precisa cuidar da busca dos objetivos educacionais da escola;
- 2. como gerente e responsável último pela instituição escolar, tem de fazer cumprir as determinações emanadas dos órgãos superiores do sistema de ensino que, em grande parte, frustram tais objetivos, com um número enorme de leis, pareceres, resoluções, portarias, regulamentos, formalidades burocráticas que, muitas vezes, impedem a solução de problemas do dia-a-dia escolar.

O diretor se vê tolhido de sua função de educador devido as determinações formais e legais. Além disso, se vê entre 2 focos de pressão:

- 1. professores, pessoal da escola, alunos e pais, reivindicando medidas que proporcionem melhores condições de trabalho e de ensino;
- 2. o Estado, não satisfazendo a tais reivindicações e diante do qual o diretor deve responder pelo cumprimento, no âmbito da escola, das leis, regulamentos e determinações dele emanadas evitando ações que ameacem aos interesses dominantes.

De acordo com PARO, a impotência do diretor para resolver os problemas da escola articula-se, assim, com o papel de gerente que o Estado lhe reserva, contribuindo ambos esses aspectos para fortalecer os interesses dominantes com relação à educação escolar.

Segundo BRUNO (1997, p.40) "faz-se necessária a descentralização administrativa, inclusive dos recursos financeiros, o que confere maior autonomia às unidades escolares, permitindo a elas maior capacidade de adaptação às condições locais, sem riscos de alterações substantivas ou perturbações indesejadas em todo o sistema".

É necessário tomar cuidado para que a gestão escolar não se funde numa gestão pseudo-democrática onde o diretor escolar assume para si todas as responsabilidades das decisões, e a comunidade escolar acaba sendo somente informada e às vezes consultada com prévia tendência à aceitação.

Paralelamente à idéia de gestão vem a idéia da autonomia da escola. Considerando-se que a autonomia não se ganha, mas sim se conquista, entende-se que esta busca está no meio da sociedade. No âmbito escolar ela depende de cada estabelecimento de ensino em ousar, em vivenciá-la e arcar e assumir com suas responsabilidades e conseqüências. Pois, conforme GADOTTI (1997, p.47),

A autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Autonomia é o oposto da uniformização. A autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceria. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, a escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade.

No entanto, à idéia de autonomia difundida, vem ligada a idéia de privatização (em pequenas doses) da escola pública, uma vez que há incentivo por parte dos governos, para a "adoção" de escolas por empresas privadas que acabam se tornando " amigos da escola".

ROMÃO E PADILHA (2000) afirmam que a implementação da gestão democrática é hoje, uma exigência da própria sociedade, que a vê como um caminho para a democratização do poder na escola. Nesse sentido, a prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior às questões administrativas, e relegando para segundo plano o aspecto mais importante da sua atuação: a sua responsabilidade em relação aos aspectos pedagógicos e educativos.

Por outro lado, dizem os autores,

é importante observarmos que a atuação do diretor, as suas atribuições e o seu vínculo com a escola se alteram, dependendo da forma de sua escolha e de acordo com o tipo de gestão que ele implementa. [...]. A escolha e designação de dirigentes escolares predominantes no sistema escolar público brasileiro tem sido aquela decorrente do arbítrio do chefe do Poder Executivo, tanto no nível estadual quanto no municipal, por se tratar, em sua grande maioria, de cargos comissionados, comumente denominados cargos de confiança. (in GADOTTI, 2000, 92/93)

Historicamente, o processo de escolha democrática de dirigentes escolares teve seu início na década de 60, no Estado do Rio Grande do Sul, quando, em 1966, os colégios estaduais realizaram votação para diretores com base em listas triplas. A partir da década de 80 tem havido grande preocupação nos Municípios e Estados brasileiros com o processo de escolha de diretores escolares.

Segundo ROMÃO E PADILHA (2000, p.94), existem quatro categorias de escolha de diretores escolares: nomeação, concurso, eleição e esquemas mistos.

No primeiro caso, da nomeação, o diretor é escolhido pelo governador ou pelo prefeito, assumindo um cargo de confiança, tornando-se assim, o representante do poder executivo na escola. O diretor nomeado pode ser substituído a qualquer momento.

O concurso é realizado através de provas de caráter conteudista ou de provas de títulos que se referem à comprovação da formação específica que habilita o candidato ao cargo. Ao ser aprovado, o diretor pode escolher a escola onde irá atuar e a comunidade escolar se vê obrigada a aceitar esta escolha. Para os autores, “o diretor pode acabar não tendo grandes compromissos com os objetivos educacionais articulados com os interesses dos usuários, o que gera, muitas vezes, a negligência em relação às formas democráticas de gestão, ainda que isso não possa ser considerado uma regra.”

A eleição é baseada na manifestação da vontade da comunidade escolar, podendo se efetivar das seguintes formas: voto direto, representativo, uninominal ou através de listas triplas ou plurinominais. Este tipo de escolha, afirmam ROMÃO E PADILHA, favorece a discussão democrática na escola e,

Na medida em que se exige do candidato à função do diretor de escola o equilíbrio entre as competência técnico-acadêmica e a sensibilidade política – requisito indispensável para o diretor-educador, que se



coloca antes de ser resolvida a questão do provimento do cargo – este, sendo eleito, acaba assumindo responsabilidades políticas junto à comunidade escolar que o escolheu. Geralmente tem se adotado o mandato por tempo determinado com direito a uma reeleição. Esse tipo de escolha de dirigente escolar favorece, sem dúvida nenhuma, a **gestão democrática e colegiada da escola**. (in GADOTTI, 2000, p.94, grifos dos autores)

O esquema misto prevê duas ou mais fases no processo de escolha dos diretores: provas para avaliação de sua competência técnica e sua formação acadêmica, além de eleições para medir sua experiência administrativa, capacidade de liderança.

Os autores ROMÃO E PADILHA (2000, p.97) defendem que a gestão democrática faz parte de uma desejada Escola Cidadã, que é estatal quanto ao financiamento, pública quanto à sua destinação à toda a sociedade, sem exceções, mas que é também comunitária quanto à gestão, “pois todos os segmentos escolares e comunitários devem eleger o dirigente escolar, participar do Conselho de Escola, definir e deliberar, de forma socializada, sobre as suas diretrizes e prioridades, acompanhar, avaliar e fiscalizar e execução do planejamento político-pedagógico da escola.”

Nessa perspectiva, concluem os autores,

O diretor de escola é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal, possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola. Quanto maior for essa articulação, melhor poderão ser desempenhadas as suas próprias tarefas, seja no aspecto organizacional da escola, seja em relação à responsabilidade social daquela com sua comunidade.

Portanto, o diretor-articulador deve exercer sempre uma liderança na escola, mas uma liderança democrática, que seja capaz de dividir o poder de decisão sobre os assuntos escolares com professores, funcionários, pais de alunos, alunos e comunidade escolar, criando e estimulando a participação de todos nas instâncias próprias da unidade que dirige.” (in GADOTTI, 2000, p.102)

SPÓSITO (2002, p.55), defende que o maior desafio da escola pública, que passa pela formulação de um novo projeto pedagógico é tornar a gestão democrática um instrumento de transformação das práticas escolares, como por exemplo, abrir os portões e muros para a participação efetiva da comunidade, de todos os protagonistas da escola: alunos, pais e demais forças sociais. Segundo a autora,

Não há o que temer diante dessa possibilidade de abertura e maior participação para os que têm o compromisso com a democracia, com a escola pública e que exercem o seu trabalho com seriedade.

Certamente, serão os primeiros a ser reconhecidos por alunos, pais e moradores por esse compromisso e por sua competência profissional. A trajetória poderá ser permeada por avanços e recuos, existirão dificuldades nessa interação, será preciso romper com práticas enraizadas. Mas, certamente, esse processo enriquecerá a atividade educativa desenvolvida pela escola, uma vez que os problemas concretos enfrentados na sociedade por seus protagonistas alunos e pais – trabalhadores – estarão alimentando a reflexão e prática pedagógica. (in BASTOS, 2002, p.55)

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISE DOS DADOS**

Conforme citado anteriormente, a pesquisa de campo foi realizada com as 159 escolas municipais em Curitiba, das quais 142 participaram. Para a obtenção dos dados aplicou-se um questionário com 25 questões de múltipla escolha que encontra-se anexo, para caracterizar a gestão escolar na Rede Municipal em Curitiba.

O diretor da escola foi o responsável pelo preenchimento do mesmo. Para tanto o questionário, num primeiro momento, tentou identificar e caracterizar a escola em si, e em seguida buscou mapear as escolas no que se refere aos mecanismos de gestão e como esta tem se dado.

Observou-se que do total das escolas participantes praticamente 60% tem mais de 20 anos de funcionamento e 84% atende as séries iniciais do Ensino Fundamental e Educação Infantil, conforme a tabela abaixo:

Tempo de funcionamento da escola		Modalidade que atende		Tipo de Ensino	
1 a 5 anos	7,75%	Educação Infantil e Séries Iniciais E/F ( 1ª / 4ª )	84,51%	Ciclado	89,44%
5 a 10 anos	9,86%	Educação Infantil e Séries Iniciais E/F ( 1ª / 8ª )	4,23%	Seriado	5,63%
10 a 15 anos	10,58%	Ensino Fundamental ( 1ª / 8ª )	0,70%	Ciclado para 1ª a 4ª e seriado para 5ª a 8ª	2,82%

15 a 20 anos	11,27%	Ensino	9,86%		
Mais de 20 anos	59,86%	Fundamental Séries Iniciais ( 1ª / 4ª )			

As escolas da RME na sua grande maioria atende de 500 a 1000 alunos em média, o que nos permite caracterizá-las como escolas de médio e grande porte. Em 50% das escolas existem mais que 40 professores trabalhando, o que supõe um grande movimento de idéias e discussões pedagógicas.

Todas as escolas da RME tem o Conselho de Escola como órgão máximo de Direção. O número de conselheiros varia de acordo com cada escola, e deve manter sempre o equilíbrio entre todos os segmentos.

Na RME 375 dos Conselhos Escolares reúnem-se mensalmente e 40% bimestralmente, onde 82% dessas reuniões acontecem no período noturno. Esses dados sugerem uma boa participação dos Conselhos na gestão da escola, embora nem todos os conselheiros participem de todas as reuniões.

Considerando o número total de alunos atendidos na RME de 130.691 alunos, ainda é significativo o número de alunos participantes nos Conselhos de Escola, pois deste universo 55,63% das escolas não tem nenhum aluno na composição de seu Conselho Escolar, 9,15% tem apenas 1 aluno representante e o restante tem de 2 a 6 alunos participantes.

Das 142 escolas participantes da pesquisa somente 2,11% tem grêmio estudantil e quase 5% desenvolve algum trabalho com grupos de pais/mães ou comunidade em geral sistematicamente.

Segundo GRÁCIO E AGUIAR (2002, p.77),

Apesar do grêmio ter seu espaço garantido por lei (nos âmbitos federal, estadual e municipal), na estrutura da escola sua formalização é atravessada pelo desejo das equipes dirigentes de incluí-lo ou não. Algumas explicitam claramente a exclusão, outras o excluem de forma mais velada quando, por exemplo, omitem qualquer referência ao grêmio em suas plataformas eleitorais.

Se a escola deve preparar para a vida, conforme nos diz PARO (2003), como poderemos almejar uma sociedade democrática se a escola não o faz.

Uma questão que nos parece ser relevante acerca da gestão na escola foi identificar como as informações acontecem no cotidiano da escola para toda a comunidade escolar, observamos que 93% das escolas passam as informações através de bilhetes entregues aos alunos, somente 28% realiza assembléias bimestrais, embora 94% faça reunião com os pais para tratar prioritariamente de questões pedagógicas referentes aos seus filhos.

Salientamos aqui a necessidade de um outro momento desta pesquisa em que todos os atores envolvidos no processo pedagógico tenha a oportunidade de expor, uma vez que neste trabalho estamos enxergando a gestão da escola sob a ótica exclusivamente do diretor de escola.

Essa pesquisa foi realizada nos meses de setembro e outubro de 2002, e um dado importante foi a identificação do tempo na administração da escola pelo diretor e sua formação. Observemos o quadro a seguir:

	Diretor	Vice-Diretor
1 ano	54,23%	61,27%
4 anos	26,06%	22,54%
7 anos	5,63%	5,63%
10 anos	11,27%	2,82%
12 anos	2,82%	2,82%

Esse dado nos parece um "clamor" das escolas por mudanças, como houve na sociedade brasileira explicitada nas eleições em 2002, uma vez que mais da metade dos diretores das escolas municipais em Curitiba estão no seu primeiro mandato.

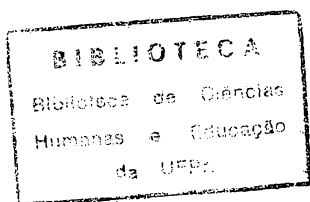
No que se refere à formação profissional dos diretores, constatou-se que a maioria dos diretores e vice-diretores eleitos possui formação acadêmica em Pedagogia e Especialização

na Área da Educação e apenas 1,41% respondeu que possui formação na área de Administração. Veja tabela abaixo:

Formação Profissional	Diretor	Vice-Diretor
Magistério Superior em curso	9,15%	9,15%
Magistério Superior concluído	10,56%	14,79%
Pedagogia	40,14%	39,44%
Letras	5,63%	8,45%
Educação Física	5,63%	7,04%
História	3,52%	2,11%
Direito	2,82%	-
Educação Artística	2,11%	-
Ciências Sociais	2,11%	-
Filosofia	1,41%	-
Administração	1,41%	-
Belas Artes	0,70%	-
Psicologia	0,70%	0,70%
Estudos Sociais	1,41%	2,11%
Biologia	0,70%	1,41%
Informática	-	0,70%
Especialização na área da Educação	44,37%	33,10%

Nesta questão 2,82% dos diretores e 4,93% dos vice-diretores não responderam nenhuma alternativa o que sugere que não tenham concluído e nem estejam cursando nenhum curso de 3º grau ou magistério superior, embora não houvesse essa alternativa no questionário.

Quase 60% das escolas com mais de 20 anos e 43% das escolas entre 15 e 20 anos, ou seja, escolas que já construíram uma identidade, cultura, e tradição próprias trocaram seus gestores por profissionais de certo modo " inexperientes ", uma vez que estão na direção da escola pela primeira vez.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se as reflexões do início deste trabalho, podemos dizer que a questão da gestão democrática ainda está em sua fase embrionária, uma vez que a própria democratização em nosso país é um processo lento e complexo, relacionado à história de luta dos movimentos sociais que vem exigindo cada vez mais participação na vida pública.

A escola pública, em particular, a escola pública da Rede Municipal de Ensino de Curitiba, embora aponte nos documentos que a regem e a orientam, tais como os Regimentos Escolares e Projetos Pedagógicos, o princípio da gestão democrática, conforme estabelecido na Constituição e na Legislação Educacional vigente, ainda tem muito o que caminhar em direção a uma gestão democrática efetiva, de acordo com os princípios da participação de todos os envolvidos no processo educacional, a saber: pais, alunos, professores, funcionários, segmentos da sociedade civil da comunidade em que a escola está inserida, direção e equipe pedagógica, visando uma prática pedagógica rumo à qualidade do ensino e da escola pública.

A gestão democrática da escola ainda se configura nos limites da participação administrativa.

As formas adotadas pela Prefeitura Municipal de Curitiba, mantenedora oficial das Escolas Municipais de Curitiba, para efetivar a gestão democrática conforme a lei ainda se concentram na descentralização de recursos financeiros e transferência de tarefas e responsabilidades que antes eram realizadas por outros órgãos.

Embora sejam insuficientes as medidas adotadas até agora, há maior flexibilização para os estabelecimentos de ensino na definição de prioridades, o que por um lado representa um acúmulo de funções para o diretor da escola na questão burocrática, desviando-o de questões pedagógicas.

A pesquisa evidenciou ainda um despreparo dos dirigentes escolares nas questões administrativas e pedagógicas, apesar de terem sido eleitos pela comunidade escolar, através do voto direto. No entanto, mesmo que os diretores tenham assumido responsabilidades perante aos que os elegeram, estão submetidos às normas rígidas e burocratizantes do Sistema Estadual de Ensino e da sua Mantenedora, no caso a Secretaria Municipal de Ensino de Curitiba.

Quanto à participação da comunidade escolar, muito ainda precisa ser feito para se chegar a uma verdadeira democracia no processo decisório da escola, uma vez que evidenciou-se que poucas escolas incentivam a formação de Grêmios Estudantis e a participação dos alunos nos Conselhos Escolares.

Os Conselhos Escolares têm como representante máximo a figura do diretor, já que é o presidente automático deste órgão, embora algumas escolas procurem efetivar o papel do Conselho Escolar como órgão consultivo e deliberativo sobre as práticas pedagógicas e administrativas.

Apesar das reflexões e conclusões acima apresentadas serem insuficientes para uma compreensão mais profunda da questão da gestão democrática nas escolas públicas da rede municipal de ensino de Curitiba, pois isto requer uma investigação mais completa e direta “por dentro da escola pública”, nos moldes da pesquisa empreendida por Vitor Henrique Paro, este trabalho teve uma grande importância para mim, pois suscitou-me uma série de reflexões sobre a minha atuação enquanto aluna deste curso e diretora de uma escola municipal.

Acredito, como a maioria dos autores acima, que a gestão democrática com a participação efetiva dos protagonistas da escola, é o caminho certo para a superação dos problemas da escola pública e a conquista da qualidade na educação. Além disso, é o caminho para uma verdadeira cidadania.





**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO**

Prezado (a) Diretor(a)

Esta pesquisa está sendo realizada para o Curso de Pós-Graduação em Organização do Trabalho Pedagógico da UFPR, e tem por objetivo investigar o processo de gestão da escola nas Escolas Municipais em Curitiba frente às novas exigências da legislação. Por isso conto com sua gentileza em responder este questionário e devolvê-lo até dia 01 de outubro de 2003 no seu Núcleo Regional de Educação.

**IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA**

1 - Tempo de existência da escola:

- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ 10 a 15 anos
- ☐ 15 a 20 anos
- ☐ mais que 20 anos

2 - Modalidade que atende:

- ☐ Educação Infantil e Séries iniciais do Ensino Fundamental ( prês e 1ª à 4ª séries)
- ☐ Educação Infantil e Ensino Fundamental ( prês e 1ª à 8ª séries)
- ☐ Ensino Fundamental ( 1ª à 8ª séries)
- ☐ Ensino Fundamental ( 1ª à 4ª séries )

3 - Sua escola é:

- ☐ Ciclada
- ☐ Seriada
- ☐ Ciclada para 1ª à 4ª e Seriada para 5ª à 8ª

4 - Número de alunos que atende:

- ☐ Até 250 alunos
- ☐ De 251 a 500 alunos
- ☐ De 501 a 750 alunos
- ☐ De 751 a 1000 alunos
- ☐ De 1001 a 1300 alunos
- ☐ Mais que 1300

5 - Número de professores:

- ☐ Até 10
- ☐ De 11 a 20
- ☐ De 21 a 30
- ☐ De 31 a 40
- ☐ Mais que 41

6 - Número de funcionários ( servidores da PMC entre administrativo e auxiliares ):

- ☐ Até 4
- ☐ De 5 a 8
- ☐ Mais que 8

7 - Número de pedagogos:

- ☐ 2
- ☐ 4
- ☐ 6
- ☐ 8

**MECANISMOS DE GESTÃO DA ESCOLA**

8 - Mecanismos de gestão existentes na sua escola:

- ☐ Conselho de Escola
- ☐ Unidade Executora ( APPF / Cooperativa )

- ☐ Grêmio Estudantil ( ou trabalho com representantes de turma )
- ☐ Grupo de pais e/ ou mães
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

9 - De que maneira ocorrem as informações à comunidade escolar em geral:

- ☐ Assembléias bimestrais
- ☐ Assembléias semestrais
- ☐ Avisos em murais
- ☐ Avisos através dos alunos ( bilhetes)
- ☐ Reuniões com pais
- ☐ Boletim Informativo ( colocar frequência )
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

10 - Assinale a frequência das reuniões do Conselho de Escola:

- ☐ 1 mensal
- ☐ 1 bimestral
- ☐ 1 trimestral
- ☐ 1 semestral
- ☐ Nunca se reúne
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

11 - Assinale a frequência das reuniões da APPF:

- ☐ 1 mensal
- ☐ 1 bimestral
- ☐ 1 trimestral
- ☐ 1 semestral
- ☐ Nunca se reúne
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

12- Assinale a frequência das reuniões pedagógicas ( que reúne todos os professores de todos os turnos):

- ☐ 1 mensal
- ☐ 1 bimestral
- ☐ 1 trimestral
- ☐ 1 semestral
- ☐ Nunca há reuniões que reúne os turnos
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

13 - Composição do Conselho de escola por segmento: Marcar o número de integrantes:

- ☐ Escola - Professores \_\_\_\_\_
- ☐ Escola - pedagogos \_\_\_\_\_
- ☐ Escola - funcionários \_\_\_\_\_
- ☐ Escola - alunos \_\_\_\_\_
- ☐ Comunidade - pais \_\_\_\_\_
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

núcleo	No. cit.	Freq.
BN	16	11,27%
BV	11	7,75%
SF	20	14,08%
CJ	18	12,68%
PN	23	16,20%
PR	30	21,13%
MA	5	3,52%
BQ	19	13,38%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

ano	No. cit.	Freq.
1 a 5	11	7,75%
5 a 10	14	9,86%
10 a 15	15	10,56%
15 a 20	16	11,27%
mais de 20	85	59,86%
não respondeu	1	0,70%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

modalidade	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	0,70%
EI e 1/4	120	84,51%
EI e 1/8	6	4,23%
EF 1/8	1	0,70%
EF 1/4	14	9,86%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

Tipo	No. cit.	Freq.
Não-resposta	3	2,11%
Ciclada	127	89,44%
Seriada	8	5,63%
Ciclada 1/4 e Seriada 5/8	4	2,82%
não respondeu	0	0,00%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

alunos	No. cit.	Freq.
até 250	11	7,75%
251 a 500	38	26,76%
501 a 750	37	26,06%
751 a 1000	34	23,94%
1001 a 1300	16	11,27%
mais que 1300	6	4,23%
TOTAL OBS.	142	100%

professores	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	0,70%
até 10	6	4,23%
11 a 20	10	7,04%
21 a 30	27	19,01%
31 a 40	27	19,01%
mais que 40	71	50,00%
não respondeu	0	0,00%
TOTAL OBS.	142	100%

funcionários	No. cit.	Freq.
Não-resposta	2	1,41%
até 4	26	18,31%
5 a 8	57	40,14%
mais que 8	52	36,62%
não respondeu	5	3,52%
TOTAL OBS.	142	100%

pedagogos	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	0,70%
1	6	4,23%
2	53	37,32%
3	1	0,70%
4	71	50,00%
6	6	4,23%
8	2	1,41%
10	1	0,70%
não respondeu	1	0,70%
TOTAL OBS.	142	100%

<b>mecanismos</b>	<b>No. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Cons Escola	139	97,89%
APPF/Cooperativa	128	90,14%
Grêmio Estudantil	3	2,11%
Grupo de pais ou mães	4	2,82%
Outros	3	2,11%
Não respondeu	0	0,00%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	

<b>informações</b>	<b>No. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Assembleias bimestrais	40	28,17%
Assembleias trimestrais	1	0,70%
Assembleias semestrais	54	38,03%
Assembléia anual	1	0,70%
Avisos em murais	86	60,56%
Avisos bilhetes	133	93,66%
Reuniões com pais	134	94,37%
Boletim Informativo	13	9,15%
Agenda escolar	0	0,00%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	

<b>reuniões conselho</b>	<b>No. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Não-resposta	10	7,04%
quinzenal	2	1,41%
mensal	53	37,32%
bimestral	57	40,14%
trimestral	20	14,08%
semestral	0	0,00%
nunca se reúne	0	0,00%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

<b>reuniões APPF</b>	<b>No. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Não-resposta	8	5,63%
MENSAL	60	42,25%
BIMESTRAL	53	37,32%
TRIMESTRAL	21	14,79%
SEMESTRAL	0	0,00%
nunca se reúne	0	0,00%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

reuniões pedagógicas	No. cit.	Freq.
Não-resposta	3	2,11%
semanal	1	0,70%
quinzenal por área	1	0,70%
mensal	13	9,15%
bimestral	81	57,04%
trimestral	32	22,54%
semestral	10	7,04%
nunca há reuniões	0	0,00%
não respondeu	1	0,70%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

Professores CE	No. cit.	Freq.
Não-resposta	14	9,86%
1	2	1,41%
2	24	16,90%
3	21	14,79%
4	38	26,76%
5	12	8,45%
6	18	12,68%
7	2	1,41%
8	7	4,93%
9	3	2,11%
10	1	0,70%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

Pedagogos CE	No. cit.	Freq.
Não-resposta	14	9,86%
1	44	30,99%
2	74	52,11%
4	10	7,04%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

Funcionários CE	No. cit.	Freq.
Não-resposta	17	11,97%
1	33	23,24%
2	67	47,18%
3	13	9,15%
4	11	7,75%
5	1	0,70%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

Alunos CE	No. cit.	Freq.
Não-resposta	79	55,63%
1	13	9,15%
2	29	20,42%
3	8	5,63%
4	8	5,63%
5	1	0,70%
6	4	2,82%
TOTAL OBS.	142	100%

Pais CE	No. cit.	Freq.
Não-resposta	15	10,56%
2	9	6,34%
3	9	6,34%
4	21	14,79%
5	18	12,68%
6	32	22,54%
7	3	2,11%
8	15	10,56%
9	1	0,70%
10	9	6,34%
12	8	5,63%
13	1	0,70%
20	1	0,70%
representantes comunidade	0	0,00%
representantes conselho tutelar	0	0,00%
representante posto de saúde	0	0,00%
representantes comércio do bairro	0	0,00%
TOTAL OBS.	142	100%

satisfação	No. cit.	Freq.
Não-resposta	6	4,23%
sim	126	88,73%
não	10	7,04%
TOTAL OBS.	142	100%

Horário reuniões	No. cit.	Freq.
Não-resposta	8	5,63%
Normal de aula	16	11,27%
Noite	117	82,39%
sábados manhã	1	0,70%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

SATISFAÇÃO	No. cit.	Freq.
Não-resposta	4	2,82%
SIM	110	77,46%
NÃO	28	19,72%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

diretor

anos	No. cit.	Freq.
1 ano	77	54,23%
4 anos	37	26,06%
7 anos	8	5,63%
10 anos	16	11,27%
12 anos	4	2,82%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

formação diretor

formação	No. cit.	Freq.
Não-resposta	4	2,82%
Magistério superior em curso	13	9,15%
Magistério superior	15	10,56%
Graduação em Educação em curso	0	0,00%
Graduação em Educação	99	69,72%
Especialização em Educação em curso	10	7,04%
Especialização em Educação	63	44,37%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	



graduação diretor

curso	No. cit.	Freq.
Não-resposta	45	31,69%
Pedagogia	57	40,14%
Letras	8	5,63%
Educação Física	8	5,63%
História	5	3,52%
Direito	4	2,82%
Educação Artística	3	2,11%
Ciências Sociais	3	2,11%
Filosofia	2	1,41%
Administração	2	1,41%
Belas Artes	1	0,70%
Psicologia	1	0,70%
Estudos Sociais	2	1,41%
Biologia	1	0,70%
TOTAL OBS.	142	100%

vice

anos	No. cit.	Freq.
Não-resposta	7	4,93%
1 ano	87	61,27%
4 anos	32	22,54%
7 anos	8	5,63%
10 anos	4	2,82%
12 anos	4	2,82%
TOTAL OBS.	142	100%

formação	No. cit.	Freq.
Não-resposta	7	4,93%
Magistério superior em curso	13	9,15%
Magistério superior	21	14,79%
Graduação em Educação em curso	4	2,82%
Graduação em Educação	88	61,97%
Especialização em Educação em curso	12	8,45%
Especialização em Educação	47	33,10%
TOTAL OBS.	142	

curso	No. cit.	Freq.
Não-resposta	54	38,03%
Pedagogia	56	39,44%
Letras	12	8,45%
Educação Física	10	7,04%
História	3	2,11%
Estudos Sociais	3	2,11%
Biologia	2	1,41%
Informática	1	0,70%
Psicologia	1	0,70%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

chapas	No. cit.	Freq.
Não-resposta	20	14,08%
1	71	50,00%
2	43	30,28%
3	7	4,93%
4 ou mais	1	0,70%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

auxílio	No. cit.	Freq.
Não-resposta	2	1,41%
curso para diretores	136	95,77%
curso para Cons Escola	72	50,70%
Palestra para Conselho de Escola e APPF	97	68,31%
Assessoria jurídica	61	42,96%
Assessoria descentralização financeira	115	80,99%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	

acompanhamento	No. cit.	Freq.
Não-resposta	6	4,23%
não acompanha	2	1,41%
acompanha diretamente	123	86,62%
acompanha parcialmente	11	7,75%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

satisfação	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	0,70%
satisfatória 80%	50	35,21%
razoável 50%	80	56,34%
ruim menos que 20%	9	6,34%
país só vem nas entrega de avaliações	2	1,41%
TOTAL OBS.	142	100%

número de alunos total e número de alunos no conselho de escola

Alunos CE alunos	Não-r espo	1	2	3	4	5	6	TOTAL
até 250	63,64%	18,18%	18,18%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
251 a 500	65,79%	5,26%	18,42%	2,63%	7,89%	0,00%	0,00%	100%
501 a 750	70,27%	10,81%	10,81%	2,70%	5,41%	0,00%	0,00%	100%
751 a 1000	47,06%	8,82%	32,35%	0,00%	5,88%	0,00%	5,88%	100%
1001 a 1300	25,00%	6,25%	31,25%	25,00%	6,25%	0,00%	6,25%	100%
mais que 1300	16,67%	16,67%	0,00%	33,33%	0,00%	16,67%	16,67%	100%
TOTAL	55,63%	9,15%	20,42%	5,63%	5,63%	0,70%	2,82%	100%

reuniões APPF reuniões conselho	Não-r espo	MENSAL	BIME STR	TRIM ESTR	SEME STRA	nunca se reúne	TOTAL
Não-resposta	80,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
quinzenal	0,00%	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
mensal	0,00%	94,34%	5,66%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
bimestral	0,00%	14,04%	78,95%	7,02%	0,00%	0,00%	100%
trimestral	0,00%	0,00%	15,00%	85,00%	0,00%	0,00%	100%
semestral	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
nunca se reúne	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	5,63%	42,25%	37,32%	14,79%	0,00%	0,00%	100%

chapas anos	Não-r espo	1	2	3	4 ou mais	TOTAL
Não-resposta	42,86%	0,00%	57,14%	0,00%	0,00%	100%
1 ano	19,54%	43,68%	27,59%	8,05%	1,15%	100%
4 anos	0,00%	68,75%	31,25%	0,00%	0,00%	100%
7 anos	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	100%
10 anos	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100%
12 anos	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	14,08%	50,00%	30,28%	4,93%	0,70%	100%

tempo de existência da escola com o tempo do diretor na administração da escola

anos	1 ano	4 anos	7 anos	10 anos	12 anos	TOTAL
ano						
1 a 5	72,73%	27,27%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
5 a 10	64,29%	28,57%	0,00%	7,14%	0,00%	100%
10 a 15	13,33%	46,67%	20,00%	20,00%	0,00%	100%
15 a 20	43,75%	25,00%	18,75%	12,50%	0,00%	100%
mais de 20	58,82%	22,35%	2,35%	11,76%	4,71%	100%
não respondeu	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
TOTAL	54,23%	26,06%	5,63%	11,27%	2,82%	100%

	Categoria citada em nº 1	Categoria citada em nº 2	Categoria a menos citada	Não-respostas
1.núcleo	PR (30)	PN (23)	MA (5)	(0)
2.ano	mais de 20 (85)	15 a 20 (16)	não respondeu (1)	(0)
3.modalidade	EI e 1/4 (120)	EF 1/4 (14)	EF 1/8 (1)	(1)
4.Tipo	Ciclada (127)	Seriada (8)	não respondeu (0)	(3)
5.alunos	251 a 500 (38)	501 a 750 (37)	mais que 1300 (6)	(0)
6.professores	mais que 40 (71)	21 a 30 (27)	não respondeu (0)	(1)
7.funcionários	5 a 8 (57)	mais que 8 (52)	não respondeu (5)	(2)
8.pedagogos	4 (71)	2 (53)	3 (1)	(1)
9.mecanismos	Cons Escola (139)	PPF/Cooperativa (128)	Não respondeu (0)	(0)
10.informações	reuniões com pais (134)	Avisos bilhetes (133)	Agenda escolar (0)	(0)
11.reuniões conselho	bimestral (57)	mensal (53)	semestral (0)	(10)
12.reuniões APPF	MENSAL (60)	BIMESTRAL (53)	SEMENTRAL (0)	(8)
13.reuniões pedagógicas	bimestral (81)	trimestral (32)	nunca há reuniões (0)	(3)
14.Professores CE	4 (38)	2 (24)	10 (1)	(14)
15.Pedagogos CE	2 (74)	1 (44)	4 (10)	(14)
16.Funcionários CE	2 (67)	1 (33)	5 (1)	(17)
17.Alunos CE	2 (29)	1 (13)	5 (1)	(79)
18.Pais CE	6 (32)	4 (21)	sentantes comun... (0)	(15)
19.satisfação	sim (126)		não (10)	(6)
20.Horário reuniões	Noite (117)	Normal de alula (16)	sábados manhã (1)	(8)
21.SATISFAÇÃO	SIM (110)		NÃO (28)	(4)
22.anos	1 ano (77)	4 anos (37)	12 anos (4)	(0)
23.formação	ção em Educaçã... (99)	ialização em Ed... (63)	ção em Educaçã... (0)	(4)
24.curso	Pedagogia (57)	Letras (8)	Belas Artes (1)	(45)
25.anos	1 ano (87)	4 anos (32)	10 anos (4)	(7)
26.formação	ção em Educaçã... (88)	ialização em Ed... (47)	ção em Educaçã... (4)	(7)
27.curso				
28.chapas				
29.auxílio				
30.acompanhamento				
31.satisfação				

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS, J. B. (2002). Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In BASTOS, J. B. (org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A:SEPE. 3.ed.
- BRUNO, L. (1997). Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In OLIVEIRA, D. A (org). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- CAMARGO, R. B. ; ADRIÃO, T. M. F. (2003). Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os conselhos escolares. Revista Chão da Escola. Curitiba. nº 2, outubro. p.28-33
- FORTUNA, M. L. A (2002). Gestão democrática na escola pública: uma leitura sobre seus condicionantes subjetivos. In BASTOS, J. B. (org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A:SEPE. 3.ed.
- GADOTTI, M. (1992). *Escola cidadã: uma aula sobre autonomia da escola*. São Paulo: Cortez: Autores Associados.
- GRÁCIO, J. C. ; AGUIAR, R. C. F. (2002). Grêmio estudantil: construindo novas relações na escola. In BASTOS, J. B. (org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A:SEPE. 3.ed.
- MARANHÃO, E. A (2000). A nova gestão escolar. Revista Gestão em Rede. nº 23, setembro. Curitiba.
- OLIVEIRA, D. A (1997). Educação e Planejamento: a escola como núcleo da gestão. In OLIVEIRA, D. A (org). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- PARO, V. H. (2000). *Administração Escolar: introdução crítica*. 9.ed. São Paulo: Cortez.
- ROMÃO, J. E.; PADILHA, P. R. (2000). Diretores Escolares e gestão democrática da escola. In GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 3ed. São Paulo: Cortez.
- SPÓSITO, M. P. (2002). Educação, gestão democrática e participação popular. In BASTOS, J. B. (org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A:SEPE. 3.ed.